



Рис. 1. Елементи невизначеності в технологічному ланцюгу «постачальник — виробник — споживач»

Цей тип інтегрування також дозволяє посилити конкурентну позицію на ринку шляхом концентрації прибутку в інтегрованій структурі, надійності ресурсозабезпечення та збуту.

Інтегрування на основі конгломератного типу містять як горизонтальні, так і вертикальні зв'язки, та включають компанії різних галузей, ступенів виробництва та/або збуту. Це створює сприятливі умови для диверсифікації діяльності з метою підвищення рівня гнучкості реакції на зміни зовнішнього середовища, поєднуючи переваги горизонтального і вертикального інтегрування, як засобів протидії загрозам оточуючого середовища.

Література

1. Шевчук Н. М. Інтеграційна складова досягнення надійного ресурсозабезпечення вітчизняних підприємств//Вісник НУВГП. Частина 4 (Економіка). — Збірник наукових праць. Випуск 4 (36). — Рівне, 2006. С. 170—177.

Шершньова З. Є.

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК «СЕРЕДОВИЩА ІНТЕРЕСІВ»

Теорія та практика стратегічного управління запропонувала для використання широкий спектр динамічних та структурних

моделей середовища організації та методів його аналізу, які дозволяють відбирати чинники, формувати моделі середовища, вести аналіз змін в середовищі в цілому та в окремих його частинах. Відомо, що результатом стратегічного аналізу стає системна модель об'єкта дослідження (підприємства, галузі, регіону, держави тощо) та його оточення.

Оцінка існуючих моделей середовища дозволяє зробити висновки, що в них спостерігається переважно трьохрівневий ієрархічний підхід до формування і побудови елементів зовнішнього середовища (з певними особливостями деталізації факторів). У самій постановці питання вже існує класифікація факторів за ступенем їхнього впливу на діяльність підприємства: автори розрізняють середовище прямого, непрямого впливу та внутрішнє. Сьогодні не існує єдиного інтегрованого підходу до побудови концепції середовища організації, яка б всебічно враховувала економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на організацію, особливості взаємодії підприємства з його партнерами, конкурентами, споживачами тощо, а також їх вплив на параметри внутрішнього середовища.

Заслужовує на увагу підхід авторів, що вводять окрему категорію середовища — стейкхолдерів (stakeholders) або зацікавлених груп. Змістовному визначенню даної категорії притаманна велика ступінь неоднозначності, що випливає з недостатньо чіткого методологічного визначення цього поняття. Під стейкхолдерами розуміються окремі фізичні та юридичні особи, організації та групи організацій, що зацікавлені у розвитку даного підприємства та які спроможні безпосередньо впливати на розвиток організації — об'єкта аналізу. Внаслідок цього стейкхолдери часто ототожнюються з акціонерами, хоча такий підхід применшує роль, наприклад, держави, навіть коли вона не є акціонером. Взагалі вважається, що мікросередовище включає в себе всі зацікавлені групи, які прямо впливають або знаходяться під безпосереднім впливом основної діяльності організації. Однак із розвитком стратегічного маркетингу, що орієнтований не тільки на дослідження споживачів та конкурентів, а й на всі зацікавлені групи (stakeholders), склад галузевого оточення розширився, виходячи далеко за межі маркетингової функції навіть таких великих організаційних формувань як транснаціональні корпорації. На наш погляд, сучасним напрямом дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ринково орієнтованого підприємства різних організаційно — правових форм є вивчення інтересів стейкхолдерів у взаємозв'язку та взаємообумовленості. Таким чином, процес виокремлення

стейкхолдерів є окремим випадком дослідження середовища функціонування обраного об'єкта дослідження, прийнятим у стратегічному управлінні в цілому, в якому за критерій виокремлення взято врахування інтересів внутрішніх та зовнішніх груп тим або іншим чином, пов'язаних з діяльністю відповідного суб'єкта господарювання.

В основу формування моделей середовища функціонування організацій можуть бути покладені досить розповсюджені моделі середовища таких авторів як В. Ділла, І. Томпсона, А. Томпсона та А. Стрікланда, М. Портера, 5-рівнева модель середовища Бостонської консалтингової групи, матриця «Сврокіп» тощо, у яких розглядається певний перелік складових, що характеризують окремі прошарки середовища організації. Зважаючи на те, що за кожною з цих складових існують відповідні групи стейкхолдерів — окремі фізичні та юридичні особи, організації та групи організацій, держава та органи державного управління, місцеві органи влади тощо, досліджуючи їх специфічні інтереси можна суттєво конкретизувати зазначені моделі, запропонувати дієві механізми впливу на ці складові середовища у стратегічному режимі для відповідного балансування.

Особливої уваги потребує методичне обґрунтування «середовища інтересів» в акціонерних товариствах, де однією з суттєвих характеристик є «конфлікти інтересів» широкого спектру. Конфлікт інтересів (КІ) — розбіжності інтересів різних зацікавлених у результатах діяльності корпорацій груп (стейкхолдерів), яке має об'єктивно — суб'єктивну природу та специфічні наслідки прояву у різних організаціях. Так, наприклад, інтереси акціонерів і менеджерів — неакціонерів розходяться: останні зацікавлені у збільшенні розміру корпорації, влади і престижу; менеджери мають часто фіксовану платню (розмір прибутків не дуже впливає на її розмір); доля менеджера великою мірою залежить від стабільності компанії і він прагне мінімізувати ризикові інвестиції з метою уникнення банкрутства і звільнення. Інтереси працівників, які інвестували у свою компанію, людський капітал у формі певної кваліфікації зацікавлені у стабільній роботі підприємства і збереженні робочих місць. Ці інвестиції є незворотними і коли компанія банкрутує, вони «втрачаються» внаслідок звільнення. Це означає потребу у ретельному дослідженні природи інтересів, їх класифікацію, визначення потенційних конфліктів. Ідентифікація КІ може здійснюватися за такою структурою конфлікту: сторони (учасники) КІ; причини та предмет КІ; поведінкові тенденції сторін; можливі інструменти

впливу на КІ певного типу; частота прояву КІ певного типу; динаміка розвитку та вплив КІ на діяльність АТ; можливі наслідки КІ

Представлені методичні основи формування моделі середовища орієнтують на дослідження механізмів впливу різних груп стейкхолдерів. Актуальність таких досліджень пояснюється можливістю виокремлення найбільш «впливових» груп, які дійсно змінюють цілі та стратегії розвитку організації. Так, наприклад, суттєвий вплив на зміст цілей та стратегій здійснюють кредитори. Однак, організація з консервативними місією та стратегіями, низькою заборгованістю та достатньою прибутковістю майже не залежить від кредиторів, тобто може не враховувати їх вимоги при встановленні цілей навіть тоді, коли окремий кредитор є акціонером з незначною часткою акцій. Він є «одним з ..» інших акціонерів, не має жодних переваг над ними. АТ, що швидко зростають, орієнтуються на агресивні стратегії — є залежними від кредиторів взагалі, а особливо від тих кредиторів, які одночасно є акціонерами. У цих умовах інтереси кредиторів можуть бути домінуючими. Загалом, вимогові цілі, агресивні стратегії зростання роблять організації залежними практично від усіх груп впливу (з різних причин та по різних напрямках): від Уряду, партнерів, банків, фондів тощо.